

# 和歌山市中心市街地における 商店街ビジネスのデザイン

—「ハンドメイド雑貨店」および「食の商店街構想」—

牧野 真也

和歌山大学経済研究所

2017年

# 目 次

1. はじめに .....	1
2. スモールビジネスをデザインする方法論 .....	2
(1) ビジネスモデルのフレームワーク .....	2
(2) ビジネスモデルデザインのプロセス .....	4
(3) ビジネスモデルのパターン .....	5
(4) スモールビジネスのビジネスモデルデザインのプロセス .....	8
3. 商店街ビジネスに対する基本的考え方 .....	9
(1) 商店街の成立と商業機能の衰退 .....	9
(2) コミュニティの中心としての商店街 .....	9
(3) スモールビジネスの場としての商店街 .....	10
4. ぶらくり丁商店街の概要 .....	12
5. ハンドメイド雑貨店 .....	15
(1) ビジネスの概要と周辺環境 .....	15
(2) ハンドメイド雑貨の可能性 .....	17
(3) ハンドメイド雑貨店のビジネスモデル .....	19
(4) ハンドメイド雑貨店を中心に広がる関係 .....	20
6. 食の商店街構想 .....	22
(1) 構想の概要と周辺環境 .....	22
(2) 食の可能性と和歌山 .....	25
(3) まちづくり会社による商店街の整備 .....	27
(4) 中核複合施設 .....	30
(5) 地元食材販売店のビジネスモデルと目標損益計算書 .....	32
7. おわりに .....	34
参考文献 .....	35

## 1. はじめに

今日、地域活性化のために、持続可能なスモールビジネスを具体的に立案し実現することが求められている。その理由としては、地域活性化のための公的な活動、すなわち政府や自治体の活動や公共事業が財政面で困難になっていることや、今日の多様化する問題に対しては、公的なレベルよりも規模の小さい問題への対応や個別できめ細かい対応が求められることなどがあげられよう。また、補助金などの一時的な公的支援が、持続性のないビジネスをつくり出したり、これまで上手くいっていたビジネスモデルを壊してしまったりすることもしばしば指摘されている。したがって、自立的で持続可能なスモールビジネスとして、地域活性化や地域の問題を解決するシステム＝ビジネスモデルを考えて行くことはきわめて重要になりつつある。

一方、地域ビジネスに限らず、今日のビジネスは、自ら多くのリソースを持たないスモールビジネスが中心となりつつある。サービス業だけでなく製造業や建設業においても製造プロセスのアウトソースや3Dプリンターなど技術の発展によって、大規模な設備は必要なくなりつつある。このことは、資金や人材においても同様で、クラウドファンディングや仮想通貨の活用、クラウドソーシングやフリーランサーの増加など、リソースの調達手段が多様化し容易になりつつある。これまでの企業、とくに大企業のように、自社で膨大なリソース、すなわち人、もの、金を抱え込む必要はなくなりつつある。

スモールビジネスの中には、短期間に爆発的に成長しユニコーン化<sup>1</sup>するものもみられる。一例をあげれば、写真共有 SNS である Instagram (インスタグラム) は、創業2年後の2012年に10億ドルで Facebook (フェイスブック) に買収されたが、そのときの従業員数は10名あまりであった。このような企業は、その成長が指数関数的であることから **Exponential Organization** (飛躍的企業) と呼ばれ、今日ではライドシェアの Uber (ウーバー) やホームシェアの Airbnb (エアビーアンドビー) など多くみられる。

したがって、地域でスモールビジネスを具体的にデザインすることの必要性は、今日大きく高まっているといえる。地域のリソースを使ってスモールビジネスを立ち上げ、それらが新たな関係性をつくり出すとともにビジネスエコシステムをつくり出し、再び地域でビジネスをデザインするリソースやプラットフォームとなっていく自律的發展が、地域活性化のために不可欠であると筆者は考えている。

本研究では、その検討の手始めに、和歌山市中心市街地のぶらくり丁商店街(総称)を対象に、具体的にビジネスをデザインしてみる。関係性やそのプラットフォームをつくり出すことに重点をおいてビジネスを考えてみたい。今回は、「ハンドメイド雑貨店」と「食の商店街構想」の2つの案を検討した。1つは個店でありもう1つは商店街のプロデュースである。これら2つのビジネスについて、アイデア段階を中心にデザインした。

---

<sup>1</sup> ユニコーン化とは、ユニコーン企業(評価額が10億ドル以上の非上場のベンチャー企業)に成長すること。

## 2. スモールビジネスをデザインする方法論

まず、スモールビジネスをデザインする方法論について検討する。

今日、ビジネスモデルをデザインする方法論として、さまざまなものが提案されている。それらの方法論の多くは、既存の企業のビジネスの改革よりもスモールビジネスのスタートアップを想定したものである。

ビジネスモデルデザインの方法論は、デザインするビジネスモデルをシステムとしてどう表現し記述するかという面と、どのようなプロセスでデザインを進めていくかという面の2つで説明できる。

### (1) ビジネスモデルのフレームワーク

ビジネスモデルを表現・記述するフレームワーク（枠組み）としては、これまで、「マーク・ジョンソンの4つの箱」<sup>2</sup>や「ピクト図解」<sup>3</sup>、「ビジネスモデルキャンバス」<sup>4</sup>などさまざまなものが提案されている。主なビジネスモデルのフレームワークについて図1に示す。

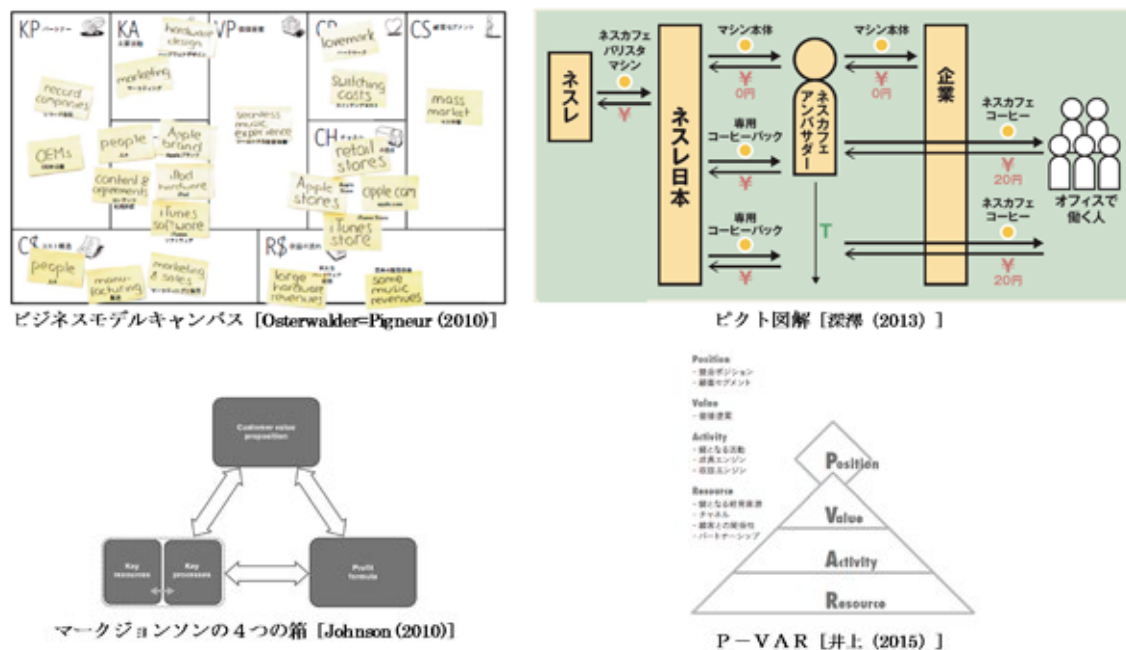


図1 ビジネスモデルのフレームワーク

これらの多くは MECE 的なフレームワークであり、フレームワークがあらかじめ分類し  
 列挙したビジネスモデルに必要な要素に基づいて具体的に記述していくものである。ピク

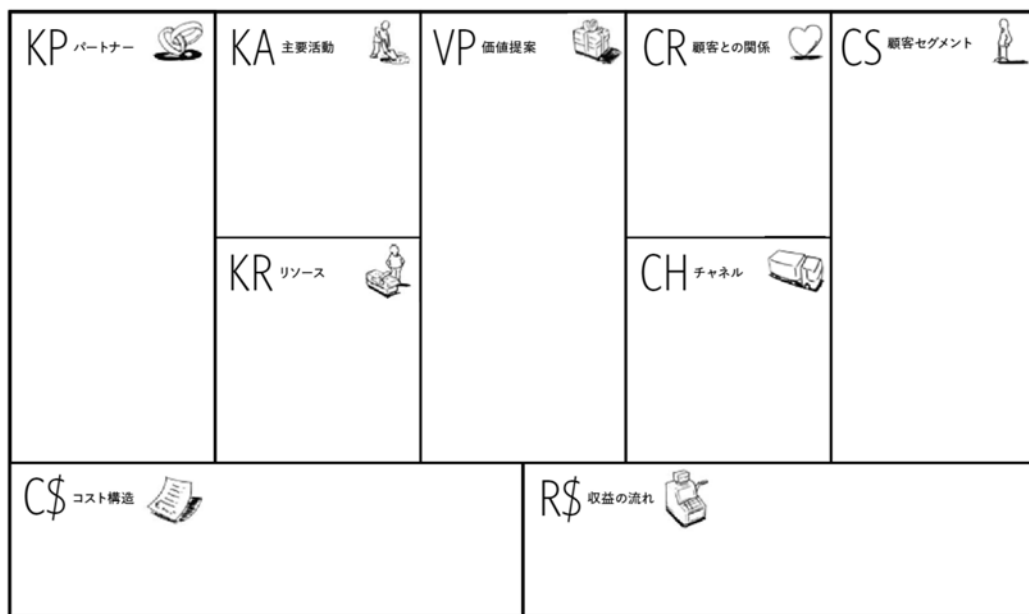
<sup>2</sup> Johnson (2010).

<sup>3</sup> 板橋 (2010)。

<sup>4</sup> Osterwalder=Pigneur (2010).

ト図解のようにフロー図的に記述し時間的変化を一部記述できるものもある。しかし、多くの場合、ビジネスモデルのある時点での様子をスナップショット的に捉えて記述する。本研究では、これらの中で、今日世界的な標準となりつつあるビジネスモデルキャンバスを中心とする方法論、ビジネスモデルジェネレーション<sup>5</sup>やバリュープロポジションデザイン<sup>6</sup>を主に用いている。

ビジネスモデルキャンバスは、対象ビジネス全体を記述するフレームワークで、そのために必要な顧客、提案、組織、財務的実行可能性をカバーする9つのビルディングブロックが提示されている。図2に示すように、ビルディングブロックには顧客セグメント（CS）、価値提案（VP）、チャネル（CH）、顧客との関係（CR）、収益の流れ（R\$）、リソース（KR）、主要活動（KA）、パートナー（KP）、コスト構造（C\$）がある。ビジネスモデルキャンバスでは、中央に価値提案、その右側に価値の受け手である顧客に関すること、左側に価値をつくり出す組織に関すること、下部に財務に関することが配置され、ビルディングブロックをまたがる関係も記述しやすいような配置になっている。



出典：Osterwalder=Pigneur (2010) 邦訳44ページ。

図2 ビジネスモデルキャンバス

ビジネスモデルキャンバスは、近年さまざまな方法論と統合されつつある。ビジネスの環境分析に加えて、顧客価値提案、ビジネスインフラ（組織）、ビジネスの検証に関するフレームワークの利用が関連づけられて行なわれる<sup>7</sup>。

<sup>5</sup> 同上。

<sup>6</sup> Osterwalder=Pigneur =Bernarda=Smith (2014)。

<sup>7</sup> 先述の Osterwalder=Pigneur (2010), Osterwalder=Pigneur =Bernarda=Smith (2014)に加えて、白井 (2016) など。

## (2) ビジネスモデルデザインのプロセス

今日のビジネスモデルデザインのプロセスは、さまざまな側面から説明されているが、その本質は、これまでのビジネスプラン（事業計画）のアンチテーゼとなっていることであろう。これまでのビジネスプランでは、ビジネスの規模や解決すべき課題、解決策、予測される財務的数値を、ビジネスとして実行する前にすべて分析し確定できるという前提に立っている。したがって、そのプロセスも後戻りなしに線形的に進んでいくウォーターフォール型のモデルとなっている。しかし、今日では、このプロセスがきわめて困難であると同時に、間違った方向に進んでしまうなどむしろ有害であるという認識になりつつある。

顧客開発やリーンスタートアップは、以上のことを解消するために仮説思考的なプロセスを提案している。

顧客開発のプロセスは、2段階4ステップからなる（図3左）。とくに前半の「探索」の段階は、「顧客発見」＝仮説構築と「顧客実証」＝仮説検証であり、仮説が検証できなかった場合はピボット（方向転換）し仮説構築からやり直す<sup>8</sup>。また、それぞれのステップも同様に繰り返し（イテレーション）のプロセスとなっていて、「リーンスタートアップ」のプロセスがしばしば適用される（図3右）。そこでは、それぞれのステップのアイデア（仮説）を構築し、できあがった製品（成果物）の効果を測定し、最初の仮説と比較し学習する<sup>9</sup>。これを十分繰り返して次のステップに進む。

このプロセスでは、顧客やステークホルダーと関わりながら進めていくことが重要である。その評価を受けて早い段階で修正したり失敗したりする。顧客開発とリーンスタートアップは今回参考にしたバリュープロポジションデザインのプロセスとしても取り入れられている<sup>10</sup>。

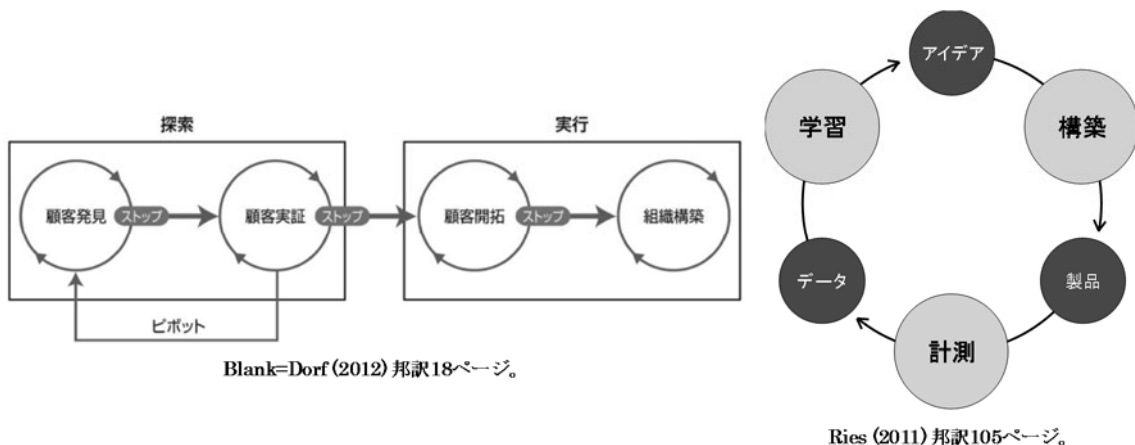


図3 顧客開発とリーンスタートアップ

<sup>8</sup> Blank=Dorf (2012) 18 ページ。

<sup>9</sup> Ries (2011) 邦訳 104－109 ページ。リースはブランクの顧客開発のプロセスにこのフィードバックループを付け加えた。

<sup>10</sup> Osterwalder=Pigneur =Bernarda=Smith (2014) pp.182-185.

また、ものやサービスのデザインにおいて最近注目を集めているデザインシンキングが、しばしばビジネスモデルにも適用される。デザインシンキングのプロセスにはいくつかのバリエーションがあるが、それらは、ほぼ同様のプロセスを採用している。ここでは、イリノイ工科大学デザインスクールで採用されているプロセス——デザインイノベーションプロセス（design innovation process）についてみてみよう<sup>11</sup>。それは、現実（real）－抽象（abstract）、理解（understand）－作成（make）という2つの軸とそれらがつくり出す調査（research）、分析（analysis）、生成（synthesis）、実現（realization）の4つの象限からなるモデルである（図4）。

それぞれ、調査は現実について理解すること、分析は抽象化しモデル化すること、生成は新しいコンセプトをつくること、実現はコンセプトを実行可能なものにすることである。このモデル上に7つのモード（活動）が位置づけられている（図4）。このモデルでは、図の右側に示したように、これらの象限の間を行ったり来たりしながら、また幾度も繰り返すことによってデザインがなされる。

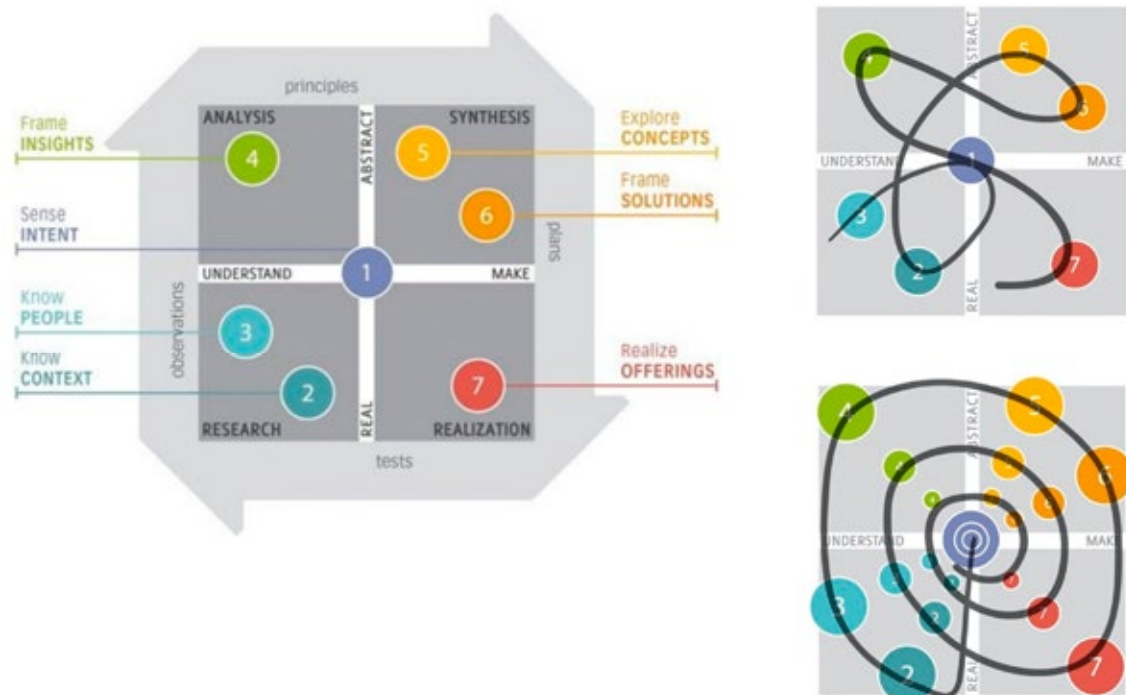


図4 デザインイノベーションプロセス [Kumer (2013), pp.8-9]

### （3）ビジネスモデルのパターン

ビジネスモデルのデザインにおいては、既存の優れたビジネスモデルを参考にすることが多い<sup>12</sup>。そのためにビジネスモデルを類型化しパターンとして整理することが行なわれて

<sup>11</sup> Kumar (2013).

<sup>12</sup> 山田 (2014), 井上 (2015)。

いる（図 5）。ビジネスモデルキャンバスはパターンを表現するためのフレームワークとしてもよく用いられる。

これらの多様なパターンの中でも、とりわけ今日の情報化の中で重視されているものとして、フリー、プラットフォーム、シェアをあげることができる。

フリービジネスは、無料の製品やサービスで集客し、収益は別のところで上げるビジネスモデルである。たとえば、集客した顧客が別商品を購入する、集客した顧客の一部が有料サービスを利用する、顧客ではない別の第三者が負担する、別の事業で収益を上げる、そもそも金銭的利益は求めない、などさまざまなビジネスモデルがあげられる。こうしたビジネスが可能になる背景には、情報に関わる限界費用が 0 に近づいていることがある。フリーミアムと呼ばれるビジネスモデルは、多数の無料会員の一部が有料会員になること（一般有料会員の割合は数パーセント程度といわれている）で成り立つビジネスモデルである。これは、多数の無料会員をきわめて低コストで維持できること（たとえば、アプリを 0 に近いコストで配布できること）で可能となるビジネスモデルである。

プラットフォームビジネスは、今日のビジネスモデルの中心的なものとなりつつある。Google, Facebook, Amazon, Apple, Yahoo! JAPAN, 楽天など近年台頭している多くの企業がプラットフォームビジネスである。プラットフォーム（マルチサイドプラットフォーム）は、複数の立場の異なる主体（人々や企業など）を結びつけて価値を生み出す場を提供する。たとえば、Google (AdSense) は、Web 閲覧者、広告主、Web のコンテンツ制作提供者の 3 者を結びつけて価値を生み出している。また、クラシファイドコミュニティサイトのように地域の交流の場になるビジネスモデルもある。本研究でデザインするビジネスは、プラットフォームビジネスを中心に考えている。

シェアビジネスは、最近ではシェアリングエコノミーとも呼ばれ、経済的にも大きな影響を及ぼす可能性のあるビジネスモデルである。シェアビジネスは、ものや施設、場所、サービス、労働力、資金などを貸し借りしたりシェア（共有）したりする。多くのシェアビジネスでは、ものやサービスが企業（業者）ではなく個人によって提供される。今日の所有中心の経済から利用中心の経済への転換を促進するビジネスと目され、近い将来相当な市場規模になると予測されている<sup>13</sup>。

これらのビジネスモデルのパターンはそれぞれ密接に関係している。たとえば、シェアビジネスのほとんどは、シェアを仲介するプラットフォームビジネスでもある。フリービジネスの多くは、一部の利用者を無料にしたプラットフォームビジネスである。

<sup>13</sup> たとえば、PwC（イギリスのコンサルティング会社）によると、シェアビジネスは 2025 年に 3,000 億ドル超の市場規模（世界）になると予測されている。



『ビジネスモデル・ジェネレーション』	『ビジネスモデルの教科書(今校)』	『ビジネスモデルの教科書(カデナクレイト)』	『ビジネスモデル・イノベーション』
<ul style="list-style-type: none"><li>・ アンバンドルビジネスモデル</li><li>・ ロングテール</li><li>・ マルチサイド・プラットフォーム</li><li>・ フリー戦略</li><li>・ オープンビジネスモデル</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 地域ドミナント</li><li>・ クリームスキミング</li><li>・ 特定市場の支配</li><li>・ グローバル化</li><li>・ 顧客ライフサイクルマネジメント</li><li>・ 顧客の購買代理</li><li>・ プラットフォーム</li><li>・ ソリューション</li><li>・ 同質化</li><li>・ アンバンドリング</li><li>・ デファクトスタンダード</li><li>・ ブルーオーシャン</li><li>・ レーザーブレード</li><li>・ フリー</li><li>・ 敵の収益源の破壊</li><li>・ チャネル関係性の利用</li><li>・ ダイレクト</li><li>・ サプライチェーン種別の変更</li><li>・ 機能外販</li><li>・ リソース先制</li><li>・ マクドナルド化</li><li>・ 提携先のレバレッジ</li><li>・ 強者連合</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ マルチサイド・プラットフォーム</li><li>・ ロングテール</li><li>・ ジレットモデル</li><li>・ フリーミアム</li><li>・ ノンフリル</li><li>・ アンバンドリング</li><li>・ SPA</li><li>・ オープンビジネスモデル</li><li>・ O2O</li><li>・ ペイアズユーゴー</li><li>・ フランチャイズ</li><li>・ BTO</li></ul>	<p>(第2章)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ アンバンドリング</li><li>・ ロングテール</li><li>・ フリーミアム</li><li>・ アウトサイドイン</li><li>・ ユーティリティ(便益利用)</li><li>・ シェア</li><li>・ P2Pレンディング</li><li>・ マルチサイド・プラットフォーム</li></ul> <p>(第6章)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ モデルチェンジ</li><li>・ ノンフリル</li><li>・ 釣り針と餌</li><li>・ フリーミアム</li><li>・ ロングテール</li><li>・ アンバンドリング</li><li>・ ペイアズユーゴー</li><li>・ オンデマンド</li><li>・ 等価交換</li><li>・ オープンソース</li><li>・ オープンイノベーション</li><li>・ マルチサイド・プラットフォーム</li><li>・ ソーシャルイノベーション(3/パターン)</li></ul>
『バリュー・プロポジション・デザイン』 <sup>†</sup>			
<ul style="list-style-type: none"><li>・ サービスタ</li><li>・ 「カミソリの刃」(消耗品)モデル</li><li>・ トレンドセッター</li><li>・ 低コスト</li><li>・ プラットフォーム</li></ul>			
『ピクト図解』			
<ul style="list-style-type: none"><li>・ シンブル物販モデル</li><li>・ 小売りモデル</li><li>・ 広告モデル</li><li>・ 合計モデル</li><li>・ 二次利用モデル</li><li>・ 消耗品モデル</li><li>・ 継続モデル</li><li>・ マッチングモデル</li><li>・ フリーミアムモデル<sup>††</sup></li></ul>			

<sup>†</sup>同書では「デザインの制約」と呼んでいる。<sup>††</sup>同書にはないが後に追加された。

Osterwalder=Pigneur (2010), Osterwalder=Pigneur=Bernarda-Smith (2014), 板橋 (2010), 今校 (2014), カデナクレイト (2014), 野中・徳岡他 (2012)

図 5 ビジネスモデルのパターン

#### (4) スモールビジネスのビジネスモデルデザインのプロセス

本研究では図 6 のようなスモールビジネスのためのビジネスモデルデザインのプロセスを提案したい。5 章以下の具体的なビジネスの提案においても基本的にこのプロセスを意識してデザインしている。

図 6 のプロセスは、図 4 のイリノイ工科大学デザインスクールのプロセスを参考に、慶應大学 SDM (慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科) がイノベーションのプロセスとして採用しているアイディエーション、フィールドワーク、プロトタイピングの 3 つのフェーズを繰り返すモデル<sup>14</sup>を検討し筆者が考えたものである。

「アイディエーション」では、ビジネスモデルのアイデアを考える。ビジネスの必要性を問題と関連づけて考え、フレームワークを用いて仮説レベルのビジネスモデルをデザインする。「調査」では、現実を調査し理解する。ミクロなレベルとしてはフィールドワークやインタビューを中心に、必要に応じてアンケート調査などを行なう。マクロなレベルとしては、社会的なトレンドや競合他社、マクロ経済の制約などを調査する。「プロトタイピング」では、アイデアを具体化する。ビジネスモデルの詳細化、評価のための必要最小限の製品・サービス (Minimum Viable Product: MVP と呼ばれるが、製品でなくても良い) の実現、目標とする損益の計算などが行なわれる。ビジネスモデルのパターン (や事例) の参照もアイディエーションとプロトタイピングの段階で適宜行なわれる。

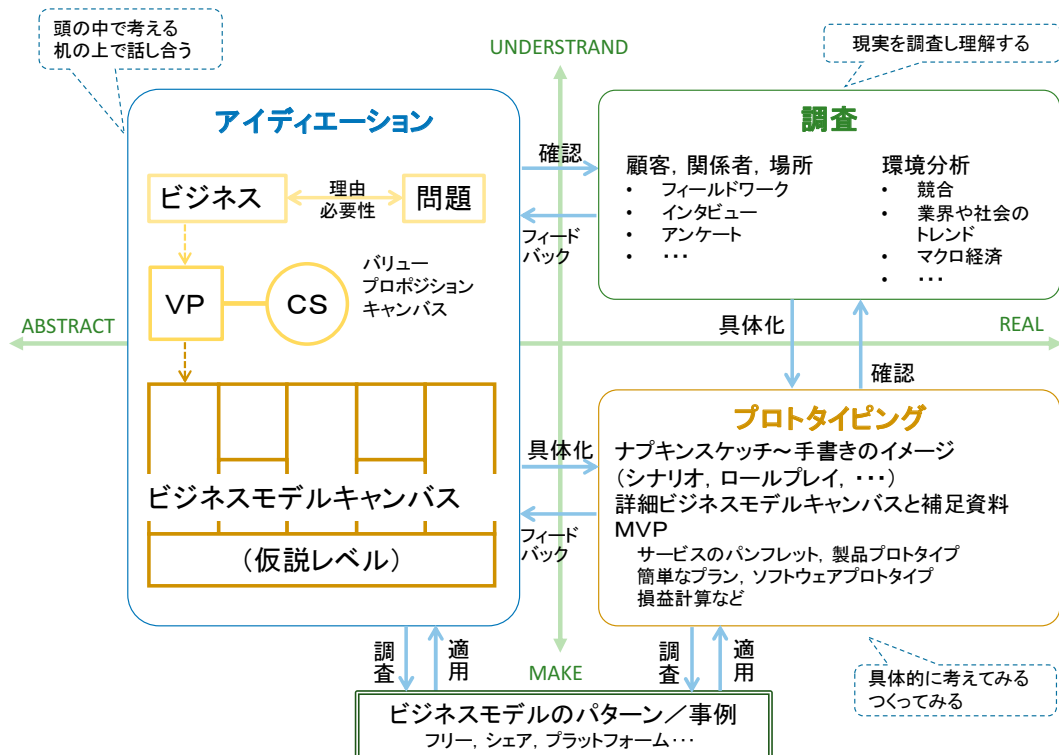


図 6 ビジネスモデルデザインのプロセス

<sup>14</sup> 前野 (2014)。

### 3. 商店街ビジネスに対する基本的考え方

ここでは、本研究の商店街ビジネスに対する考え方を示す。その中で、本研究が対象とする和歌山市中心市街地の商店街であるぶらくり丁商店街についても触れる。ここでいう「ぶらくり丁商店街」は、次章でみるように 6 つの商店街組合の総称である。

#### (1) 商店街の成立と商業機能の衰退

商店街の起源やその歴史、変遷については諸説ある。都市に商業が集積することは同語反復的であり自明であるので、都市の成立がその起源ともいえる。歴史的にみても計画的につくられた多くの都市（日本では都や城下など）では、商業を営む場所が指定されていた。一方、日本の自然発生的な都市（町）の起源は村落の間につくられた常見世（常設市）であったことが柳田國男によって指摘されている<sup>15</sup>。また、現在の商店街の直接の起源である近代商店街は、大正時代以降の都市部において、歴史的に行なわれてきた同業種の組織化ではなく、地理的に集積している多業種の小売商が組織化されたことから始まったとされている<sup>16</sup>。

本研究の対象であるぶらくり丁商店街も、和歌山城下の成立以降、火災や戦災による場所の移動や入れ替えはあったと考えられるが、城下の商店街（商店の集まり）から近代商店街へと変化してきた。具体的には、城下の町人町の成立から、文政の大火、昭和初期の百貨店の開店、太平洋戦争の空襲による焼失などを経て、今日の 6 つの商店街組合からなる 300 店舗にも及ぶ大規模商店街が形成された。

また、ぶらくり丁商店街は和歌山市の中心商店街であり、他の近世都市の中心商店街もそうであるように、かつては、泉州や堺から新宮までのきわめて広域な商圈を持った商店街であり流通の中心であった<sup>17</sup>。しかし、戦後の流通の変化によって短期間で大きく衰退した。百貨店やスーパーなど街なかの大規模店舗とはある程度共存してきたが、ここ 30 年ほどのロードサイドでの店舗の展開や郊外大規模ショッピングセンターの開業、さらに最近ではネットショッピングの隆盛などによって、今日、商店街の商業的な機能は、かなり限定的なものになってしまったといわざるを得ない。

#### (2) コミュニティの中心としての商店街

今日の商店街に求められる機能や役割は何か。とくに、中心商店街について（生活商店街ではない都市部中心の商店街について）考えてみたい。

まず、流通機能はそれなりに必要かもしれない。たとえば、政策的に推進されているコン

<sup>15</sup> 柳田（1991）99 ページ、原著は 1929 年。

<sup>16</sup> 新（2012）第 2 章。

<sup>17</sup> 和歌山市（2007）、2 ページ。

パクトシティ化がすすむなどして、都市中心部の人口が回復し、高齢化などにより徒歩による消費活動が拡大するかもしれない。しかし、中心商店街が担ってきた非日常的な消費が回復することは期待できない。また、消費の郊外化は自動車の自動運転など技術の発展などもありさらに拡大するかもしれないし、ネットショッピングについては間違いなく急拡大するであろう。中心商店街で消費が大きく回復することは難しいと考えられる。

また、中心商店街を街の顔として再生したり、観光資源化したりすることも、一部では行なわれているが、同様に難しい問題を含んでいる。歴史的にみて、日本の都市はヨーロッパをはじめとしたユーラシア大陸における城壁都市ではなかった。城壁内の住民が運命共同体であるという意識——シチズンシップの起源であると筆者は考えているが、それが一定のレベルでは形成されなかったと考えられる。たとえば、都市の歴史的街並みを維持すること（あるいは維持するためのきびしい規制をつくること）や震災などから元の街並みを再現すること、またそうした都市にアメニティを感じることも、（ヨーロッパでは当たり前であったが）日本ではほとんど行なわれてこなかった。したがって、日本の都市の観光資源はスポット的であり、広域的に観光資源化している都市はきわめて例外的である。

そうした中で、今日の商店街活性化の取り組みとして浮上してきたものが、コミュニティの中心として商店街であろう。たとえば、日本人が商店街に感じているセンチメンタリズムは、商店街をコミュニティとみることに基づいていると考えられる。かつて商店街が賑わっていた頃は、そこで友達や家族と遊んだり、お店の人と交流したり、お祭りで盛り上がったといった体験があったが、現在はシャッター通りになってしまって悲しい、ということがセンチメンタリズムを形成しているともいえる。

別の視点からいえば、そもそも市（市場）は、交換の場というよりも、それに伴ってコミュニティが形成される場、それも異なるコミュニティ間の関係づくりの場であったともいえる。先述したように村落コミュニティの間に形成された市が都市の起源の一つであることからそう考えられる。それが、近代の市場において、効率的な交換が支配的となる過程で、損なわれてきたとみるべきであろう。

コミュニティの中心として商店街を活性化しようとする試みは、これまでさまざまに行なわれてきた。具体的には、空き店舗などを利用したコミュニティ施設の整備、祭りや伝統文化によるイベント、ゆるキャラの創作、ポイントカードや地域通貨の発行、地域の人々の子育てや高齢者の支援、地域の大学との連携、街コンやバル、街ゼミなどさまざまな取り組みがなされてきた<sup>18</sup>。しかし、こうした取り組みには一定の効果はあったが、それらの多くは持続的ではなかったといえよう。

### （３）スモールビジネスの場としての商店街

本研究では、コミュニティの中心としての商店街という考え方には共感する。しかし、広

<sup>18</sup> 満菌勇（2015）126－129 ページ、全国商店街振興組合連合会（2016）。

井良典の言葉を借りれば、そもそも、コミュニティは“真空”に存在するものではなく、人々の価値づくりと密接に関連して存在してきたものである。たとえば、商店街は、買い物という、日常的な経済活動と一体のものであり、商業活動と結びついてコミュニティが形成される場所であった<sup>19</sup>。したがって、コミュニティづくりのためには、コミュニティづくり自体を目的にするのではなく、価値づくりを目的とすることこそが重要である。

いいかえれば、コミュニティはビジネスと一体化してこそ持続可能である。ここでいうビジネスとは、お金儲けのためのシステムのことではない。人々が協力して持続的に価値をつくり出すシステム、それがビジネスの本質と考える。そのためにコミュニティは必要であり価値づくりと一体不可分の存在である。たとえば、今日のシリコンバレーでは、著名な大企業が多く存在することよりも、技術者のコミュニティ形成されていることの方がより重要である。それがイノベーションやスタートアップの源泉となっている。

とくに今日あるいは将来の価値づくりでは、AIなどの技術的進歩もあり、効率化のためのレイバー的な労働は不必要となりつつある。しかし近代は、効率性に基づく価値づくりがコミュニティと分離して発展してきた時代である。たとえば、前世紀では大企業や大工場のようなシステムが台頭し、このことがコミュニティを喪失させ都市の衰退を招いたといえよう。

したがって、今日の地域活性化のためには、地域でビジネスをスタートアップしていくことが重要である。地域のリソースを活用したスモールビジネスを立ち上げることによってこそ、地域のリソースが再発見される。それと同時に、スモールビジネスによってつくりあげられたビジネスエコシステムが、再び地域のリソースとなり新たなビジネスに提供されていく。こうした正のフィードバックループをつくるために、市街地の中心に存在する商店街は積極的役割を果たすべきではないかと筆者は考える。

ビジネスをやってこそ、ビジネスの基盤ができる。本研究では、その視点のもとで中心商店街を対象にビジネスのデザインを試みる。

---

<sup>19</sup> 同上。

#### 4. ぶらくり丁商店街の概要

和歌山市は人口 40 万人弱の都市であり中核市として指定を受けている。本研究が対象としている総称としてのぶらくり丁商店街は、和歌山市の中心的な商店街であり、南海和歌山市駅と JR 和歌山駅のほぼ中央に位置し、和歌山市の城北地区の中央に位置する。中心市街地活性化法に基づく中心市街地活性化計画においても、ぶらくり丁商店街（総称）は「中心商店街」と位置づけられている<sup>20</sup>。



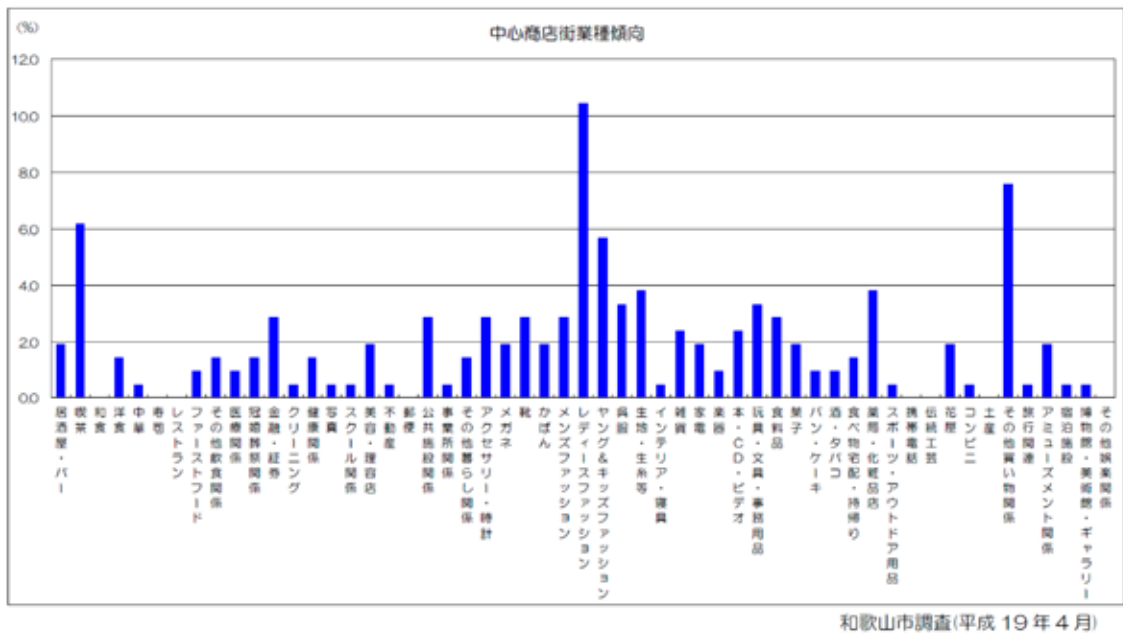
図 7 ぶらくり丁商店街のロケーション [(株) ぶらくりによる地図に加筆]

ぶらくり丁商店街（総称）は、本町商店街、ぶらくり丁商店街（振興組合）、中ぶらくり丁商店街、東ぶらくり丁商店街、ぶらくり丁大通り商店街、北ぶらくり丁商店街の 6 つの商店街組合からなる商店街の連合会（中央商店街連合会）であり（図 8）、店舗数約 300 の大規模な商店街である。40 万人規模の都市である和歌山市の中心商店街であり、最寄り品中心の近隣商店街ではなく、広い商圈を持つ買い回り品中心の広域型商店街として発展してきた。とくに服飾関係などファッション系の店舗が多い（図 9）。

<sup>20</sup> 和歌山市（2007）9 ページ。



図 8 ぶらくり丁商店街の構成 [(株)ぶらくりによる]



和歌山市調査(平成 19 年 4 月)

図 9 ぶらくり丁商店街の店舗の業種別分布 [和歌山市 (2007) 10 ページ]

本研究では、ぶらくり丁商店街（総称）のうち、主要なアーケード商店街であり東西に延びる①北ぶらくり商店街，②ぶらくり商店街＋中ぶらくり丁商店街の 2 つの商店街を対象としてビジネスをデザインした（それぞれ以下の 5 章と 6 章）。対象地域の調査としては、住宅地図を用いた現況調査を 2016 年度に複数回行ない、また、中心市街地活性化法により設立されたまちづくり会社（TMO）である株式会社ぶらくりの代表取締役谷口正巳氏に対するヒアリングを複数回行なった（2016 年 8 月 4 日，10 月 17 日他）。

なお，繰り返しになるが，本研究は現状を調査分析し明らかにすることを目的にしているのではなく，どちらかと言えば，筆者の個人的な考えに基づいてビジネスをデザインし提案することを目的としている。



## 5. ハンドメイド雑貨店

### (1) ビジネスの概要と周辺環境

北ぶらくり丁商店街では、ファンシー系（かわいらしいデザインのもの）を中心とした商店街づくりを目指している。その方向性に基づき 2012 年から年 2 回ペースで、北ぶらくり丁商店街組合がアーケード通りで開催しているイベントとして「マルシェドプチパ」がある。そこでは、和歌山市外からも広く出店を募り、ハンドメイド雑貨とアート工房が点在する商店街のイメージが具体化されている（図 10）。



図 10 マルシェドプチパ8（2015 年 11 月 15 日午後 4 時頃）

ここで提案するビジネスは、こうした北ぶらくり丁商店街の取り組みの中核となるような「ハンドメイド雑貨店」である。ビジネスの主体としては、個人起業家や商店街組合（振興組合であり法人化されている）あたりをイメージしている。ハンドメイド雑貨店の店舗は、北ぶらくり丁商店街のほぼ中央に位置する 5 戸（匠町 2～6 番地）の 2 階建て木造家屋をリノベーションすることを考えている。

図 11 に北ぶらくり丁商店街の現況（2016 年 10 月 17 日時点のもの）とリノベーションの対象区画を示す。対象区画は正確にはすべてが空き店舗ではないが、近い将来空き店舗化する可能性が高いものと想定している。また区画中の 1 店舗は（株）ぶらくりが経営するハンドメイド雑貨店（セレクトショップ）ジャムピクニックである。対象区画は、間口 10 間奥行き 7 間ほどで、敷地面積は 70 坪ほどとなっている（1 間は約 1.8m, 1 坪は 1 間×1 間で約 3.3 m<sup>2</sup>。以下土地区画には、感覚的に把握しやすいように尺貫法を中心に用いる）。

なお、北ぶらくり丁商店街には、衣料品、服飾用品、時計宝飾、美容室といったファッション関係の店舗が現在も多く営業している。近くには本町小学校（北約 200m, 2016 年度閉校予定で、小学校は 2017 年 4 月 1 日から本町通り西約 300m にある伏虎義務教育学校に引き継がれる。また、跡地には和歌山信愛大学教育学部が 2019 年度に設置される予定である。）があり、ファッション関係では築地通り沿いのやや南にディスカウントストアのドンキホーテがある。また、東ぶらくり丁商店街に比較的売り場面積の大きい手芸用品店クボイトがある。

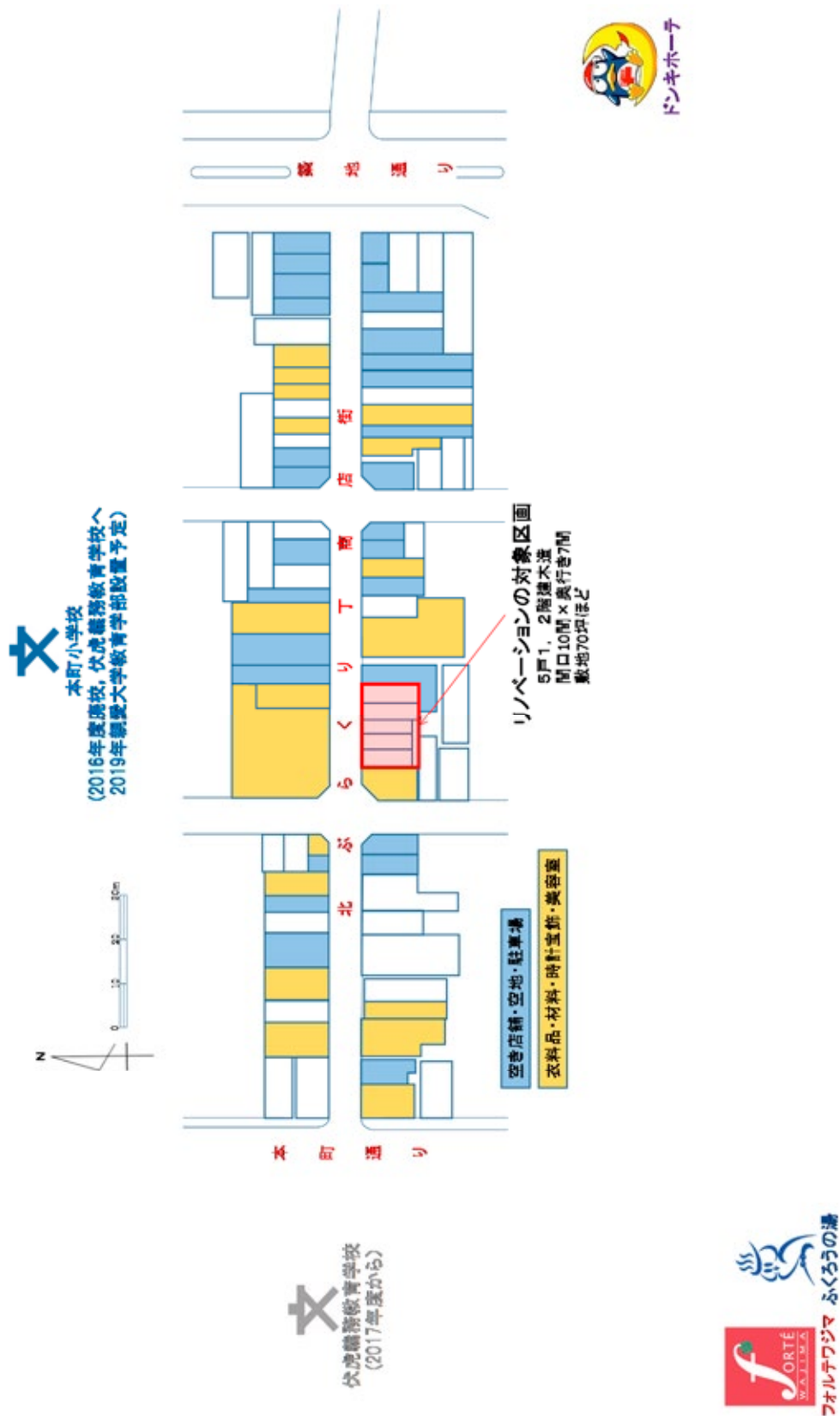


図 11 北ぶらくり丁商店街とリノベーションの対象区画 (2016 年 10 月 17 日)

## (2) ハンドメイド雑貨の可能性

ハンドメイドのもう少しマクロな環境についてみてみよう。

今日、ハンドメイド品が注目を集めている。代表的なハンドメイド品のインターネットマーケットプレイスである Creema のホームページでは、図 12 のように、アクセサリーから衣服、家具まで多様なハンドメイド品を扱っている。中でも、広い意味での雑貨品（こまごまとした日用品）はハンドメイドの中心的存在といえる。

アクセサリー・ジュエリー	バッグ・リュック	財布・ケース・小物入れ
iPhone ケース・スマホ・PC	ファッション	家具
インテリア雑貨・生活道具	アート	食器・キッチン
ぬいぐるみ・置物	雑貨・ステーションナリー	ペットグッズ
ベビー・キッズ	ウェディング	メンズ
ハンドメイド素材	フード	

図 12 ハンドメイド品のカテゴリー [Creema (<https://www.creema.jp/>) より]

ハンドメイドの市場規模については、ホビー白書 2015 年版(日本ホビー協会)によると、国内ホビー市場規模が 1 兆 9331 億円で、うちハンドメイドに近いと思われる「クラフト」(洋裁和裁、絵画、陶芸など)が 8,906 億円を占めていると推定されている。同白書 2014 年版では、8,673 億円であり、近年拡大基調にある<sup>21</sup>。また、ハンドメイド品に関心のある人も相当の割合にのぼる。ベルメゾン生活スタイル研究所の調査(2016 年 3 月 30 日～4 月 14 日、対象:20～60 代女性 2873 名)によれば、「手作り」に関心ある女性は 4 人のうち 3 人であり、7 割の女性が手作り経験者である。また同調査によれば、手作り品のほとんどを自分や家族で使ったり友人にプレゼントしたりしているので、小売り市場のかなりの部分は潜在化しているとみることもできる<sup>22</sup>。

ハンドメイドのイベントも頻繁に開催されている。ハンドメイドインジャパンフェス(Creema 主催)やデザインフェスタ(アートイベントであるがハンドメイド品も多数出品される)、関西ではアート&てづくりバザール(テレビ大阪/ATC 主催)のような大規模展示場で開催されるようなイベントが定期的に行われている(図 13)。大規模イベントには数千人規模のハンドメイド作家(ハンドメイド品をつくり販売している人)が出品している。一方、商業施設を用いた小規模なイベントは、今日では相当な頻度で行なわれている。先述のマルシェドプティパもその一つであるが、ぶらくり丁商店街近隣の商業施設でも行なわれている<sup>23</sup>。また、chouchou! market(和歌山ビックホエール)のようなハンドメイド品が多数出品される大規模イベントも和歌山市内で行なわれている。

<sup>21</sup> 「国内ホビー市場規模は約 2 兆円」織研新聞電子版, 2016 年 1 月 18 日, <https://senken.co.jp/posts/hobby-market-160118>。

<sup>22</sup> <http://www.b-desse.jp/report/1164/>。

<sup>23</sup> たとえば、「マルシェ de モンティ」(モンテグレ, 和歌山市七番丁)が 2 ヶ月に 1 回行なわれている。



図 13 ハンドメイドの大規模イベント

個人がハンドメイド品を出品できるインターネットマーケットプレイスも開設されている。中には 10 万人規模の作家が出品しているサイトもある。代表的なものとして, minne, Creema, iichi などがあり (図 14), その市場規模は, 先述のホビー白書 2015 年版によると, 前年比 2.2 倍の 78 億円と推定され, 急拡大しつつある。また, 個人が簡単にアクセサリなどをデザインし販売できるサイトやスマホアプリ<sup>24</sup>など, ハンドメイド関わるさまざまなネットビジネスが立ち上がっている。

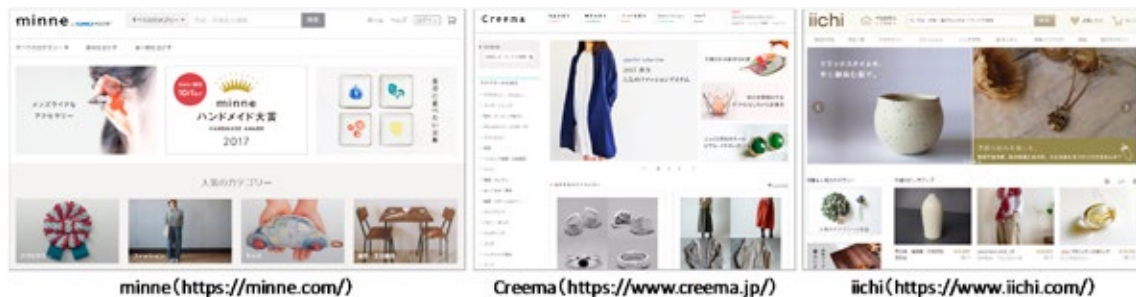


図 14 ハンドメイド品のインターネットマーケットプレイス

最後に, さらに大きな観点でみてみたい。

今日再び生産と消費の融合が進みつつあるといわれている。これまでも, プロシューマー (生産消費者) やユーザーイノベーションなど, このことに着目した議論はあったが, 最近の情報技術の進展や 3D プリンターの発展などはこの方向性を大きく後押ししつつある<sup>25</sup>。人類史的にも, 効率化の追求によって生産と消費が分離した近代はある意味特殊な時代であり, 元来の姿にもどりつつあるとみることもできよう。そもそも, ものづくりは人間にとって楽しい営みであり, 人間の本性 (ホモ＝ファーベル) に根ざした営みでもある。

<sup>24</sup> たとえば, monomy (<http://www.monomy.co/>) など。

<sup>25</sup> たとえば, Anderson (2012)。

### (3) ハンドメイド雑貨店のビジネスモデル

ここでは、地域の関係づくりの中心となるようなハンドメイド雑貨店を考えたい。

ハンドメイド雑貨に関わる人々は多様である。ハンドメイド雑貨を入手したい人や購入したい人、ハンドメイド雑貨をつくりたい人や販売したい人を中心に、作り方を習いたい人、作品を展示して多くの人にみてもらいたい人、ハンドメイド雑貨のいろいろな材料を購入したい人、ハンドメイド仲間と交流したい人や一緒に作品をつくりたい人、ハンドメイド品をリサイクルしたい人などさまざまな関係者が考えられる。

しかし、こうした人々が交流する機会は決して多くはないと思われる。たとえば、子供の学用品入れや給食袋をつくりたいが、どうつくっていいかわからない母親は、結局既製品を購入したりしていると思われる。しかし、こうした人たちに作り方を教える場があれば、教える－教わるという関係自体が生み出す交流だけではなく、同じ学童を持つ（多分他の同じような悩みを持つ）母親同士の交流もつくり出される。いいかえれば、つながっていないところをつなぐ橋渡し型の関係ができ、ソーシャルキャピタルが豊かになっていく。このようなことが期待できるビジネスを考えたい。

そのために、これまでの店舗のような単体の機能だけではなく、さまざまな機能を複合させ、つながりそうなところを混ぜ合わせたハンドメイド雑貨店を考えた。ハンドメイド雑貨店のビジネスモデルキャンバスを図 15 にあげる。

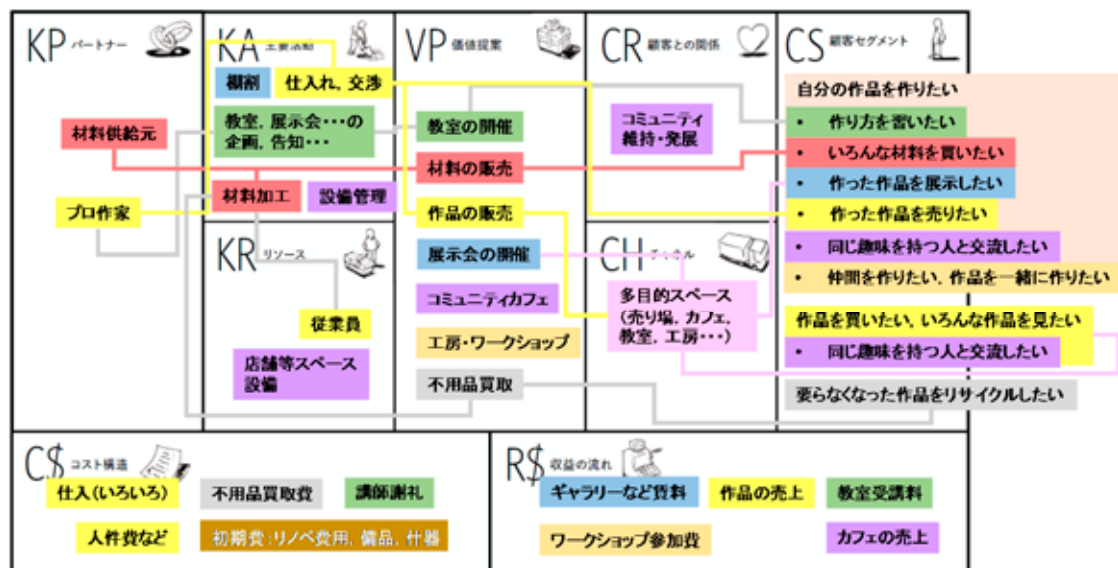


図 15 ハンドメイド雑貨店のビジネスモデルキャンバス [牧野 (2016)]

図 15 のビジネスのための店舗は、先述したように対象区画の木造家屋をリノベーションして実現することを考えている。売り場や工房（教室）、ギャラリー、交流を促進するカフェ



などを適切に取り入れた店舗を計画する必要がある。その検討のための（エスキスレベルの）リノベーションプランを図 16 に示す。こうしたエスキスを MVP として提示し、顧客などからのフィードバックを受けビジネスモデルを修正していくこととなる。

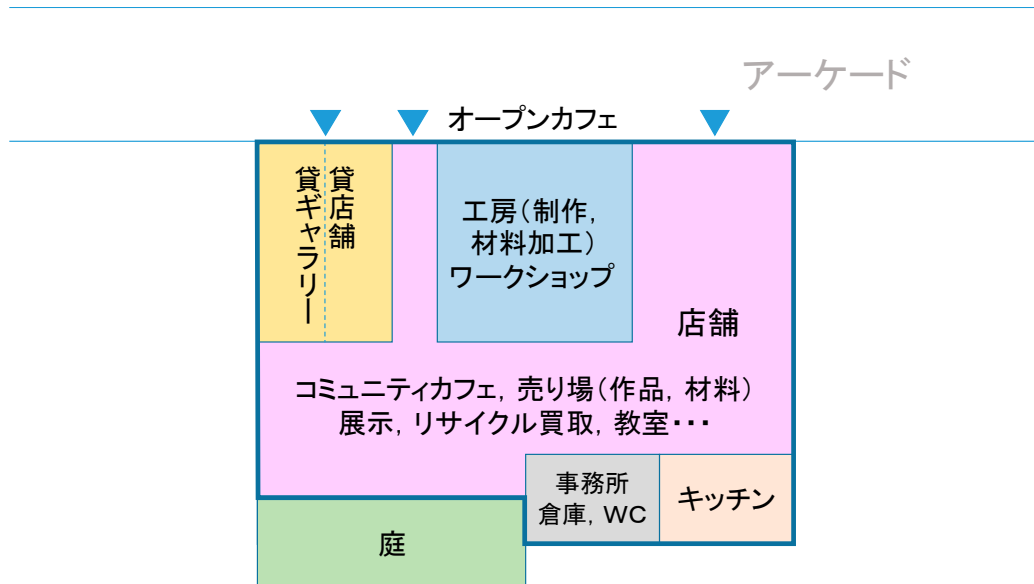


図 16 ハンドメイド雑貨店のリノベーションプラン

#### （４）ハンドメイド雑貨店を中心に広がる関係

商店街ビジネスは、コミュニティづくり、関係づくりのビジネスである。また、商店街のリソースを有効に活用したビジネスを考えていく必要がある。さらに、ビジネスが商店街を中心とした新しいエコシステムをつくり出し、価値を創発しながら発展していく可能性を考える必要がある。以上のことは、商店街ビジネスが持続的であるための必要条件であると考えられる。

しかし、今回用いたビジネスモデルデザインの方法論をはじめ、ビジネスの分野でよく用いられる方法論は、どちらかといえば対象のビジネスと他のビジネスとの差別化に重点が置かれ、こうした視点が欠落している。そこで、このハンドメイド雑貨店を中心に関係がどう広がっていくか、筆者が提案するフレームワークを用いて検討した（図 17）。

図 17 は、顧客やパートナーといった主体と、それら間で提供する／提供される価値提案の連鎖をネットワークとして図的に表現し検討するものである。ここでは、既存の商店街のリソースとの関係を主として検討しているが、これによって現在ほぼ休業中の商店の価値を再発見できたり、別の新しいビジネスの必要性に気づいたりする。またそのことによって、検討中のビジネスの見直しができる。図 15 で示したハンドメイド雑貨店のビジネスモデル

キャンパスも、図 17 のフレームワークと整合をとる形で検討したものである。ハンドメイド雑貨店のビジネスの範囲を図 17 中に示している。

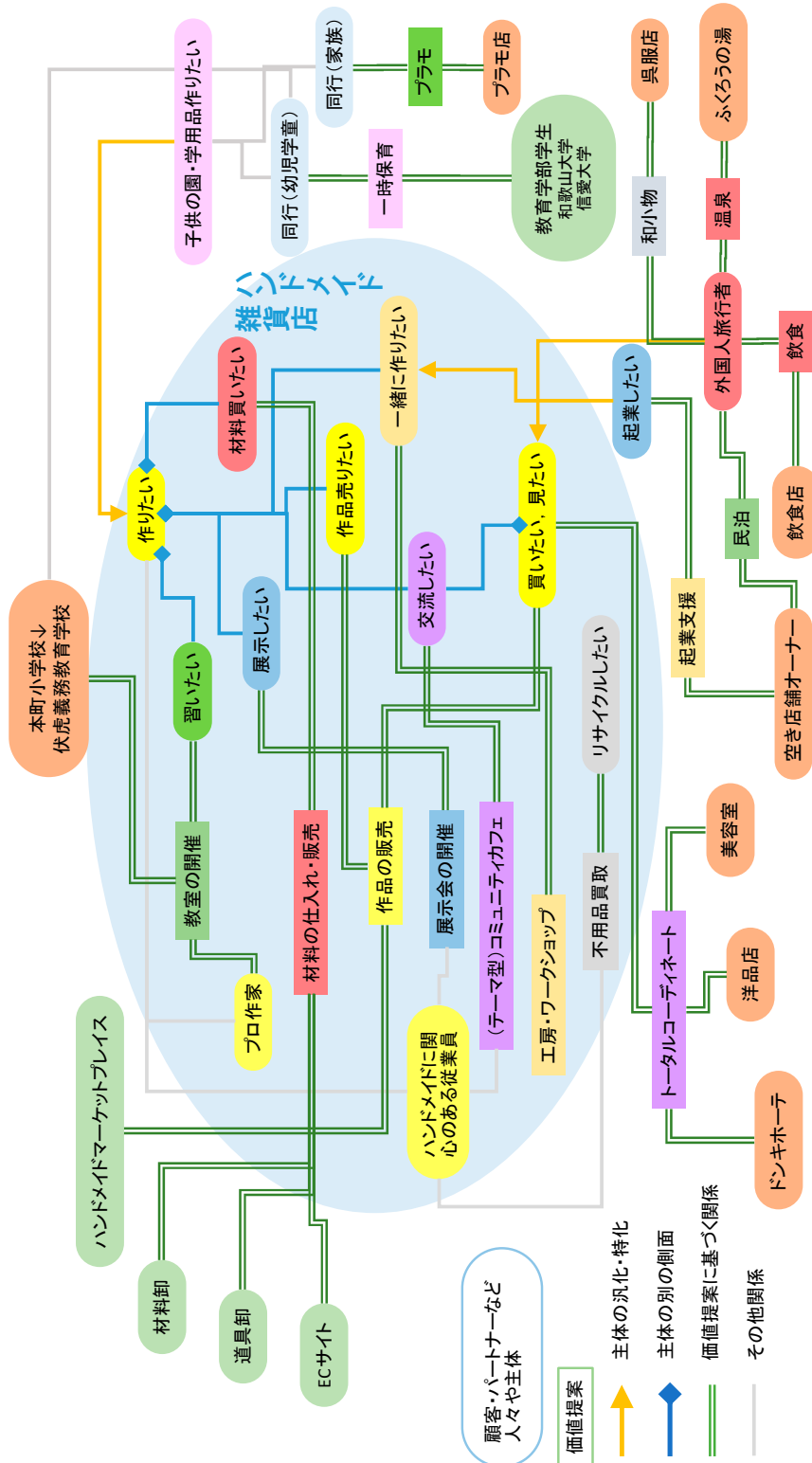


図 17 ハンドメイド雑貨店を中心に拡がる関係とビジネス [牧野 (2016) を一部修正]

## 6. 食の商店街構想

### (1) 構想の概要と周辺環境

ぶらくり丁商店街から中ぶらくり丁商店街、東ぶらくり丁商店街と連なる通りは、商店街全体におけるメインストリートの1つであり、歩行者や自転車の通行量も比較的多い<sup>26</sup>。また、そこでは、最近、飲食店の進出が目立つ。ぶらくり丁商店街のほぼ中央に位置するブリスビルに場外馬券売り場「DASH 和歌山」(2014年のオープン当初は地方競馬のみであったが、2017年に中央競馬の投票も可能になる予定)が進出したこともあり、飲食店には一定の集客が見込まれている<sup>27</sup>。



図 18 ぶらくり丁商店街と場外馬券売り場



図 19 ぶらくり丁商店街に最近出店した飲食店の一部

ここでは、こうした、買い回り品中心の商店街からの変化を前向きに捉え、一方で和歌山の農林水産業と食文化の豊かさを活かして、ぶらくり丁商店街と中ぶらくり丁商店街(本町2丁目交差点から雑賀橋まで東西に延びている)を食の商店街というコンセプトでまちづ

<sup>26</sup> 3,000人／日程度であり、北ぶらくり丁の3倍程度と推定される。

<sup>27</sup> たとえば、「和歌山・ぶらくり丁にたこ焼き店『鉄板ヤード』一場外馬券売り場で集客が2倍に」和歌山新聞、2014年11月27日。



くりすることを提案する（図 20）。このビジネスの主体としては、あるまちづくり会社を想定している。

また、食の商店街の中核となる、いくつかの機能を持つ施設を、元寺町1丁目64番地の築地通りとの角地に新築ビルとして計画する。この区画は、ぶらくり丁商店街+中ぶらくり丁商店街のほぼ中央に位置する。当該区画の現状は空き店舗であり建て替えも可能ということである。

当該区画は7間半×8間ほどの角地で、敷地面積は60坪ほどとなっている。また、当該区画を含むこの地区一帯は商業地域であり、容積率/建蔽率は600/80%である。したがって、7階建てとした場合、延床面積336坪まで建築可能である（斜線制限等とはとりあえず考えない）。各階の床面積を48坪としレントابل比を70%と想定するとレンタル可能面積は各階33坪ほどになり、やや狭めのコンビニエンスストアの売り場面積ほどになる。賃料の周辺相場（坪6,000～7,000円/月）とRC（鉄筋コンクリート構造）の新築物件であることを加味して各階の賃料は月25万～30万円ほどを設定できると考える。建築費を80万円/坪、地価を50万円/坪と見積もってこの家賃で採算がとれると概算できる<sup>28</sup>。

なお、近くには、旧丸正百貨店をリノベーションした複合商業施設であるフォルテワジマがあり、飲食店もいくつか入っている。ディスカウントストアのドンキホーテもある。また、当該区画が面する築地通りを北に移動すると、国道26号線バイパス（第二阪和国道）に接続し7kmほど（車での移動時間で10分ほど）のところにイオンモール和歌山（2014年開業）がある。

---

<sup>28</sup> 基礎価格は土地：3,000万円+建物：2億7,000万円＝約3億円、平均期待利回り5%、建物（RC構造）減価償却0.02で計算すると賃料は24万円/月程度になる。建築単価も含めて、この設定は低めかもしれない。

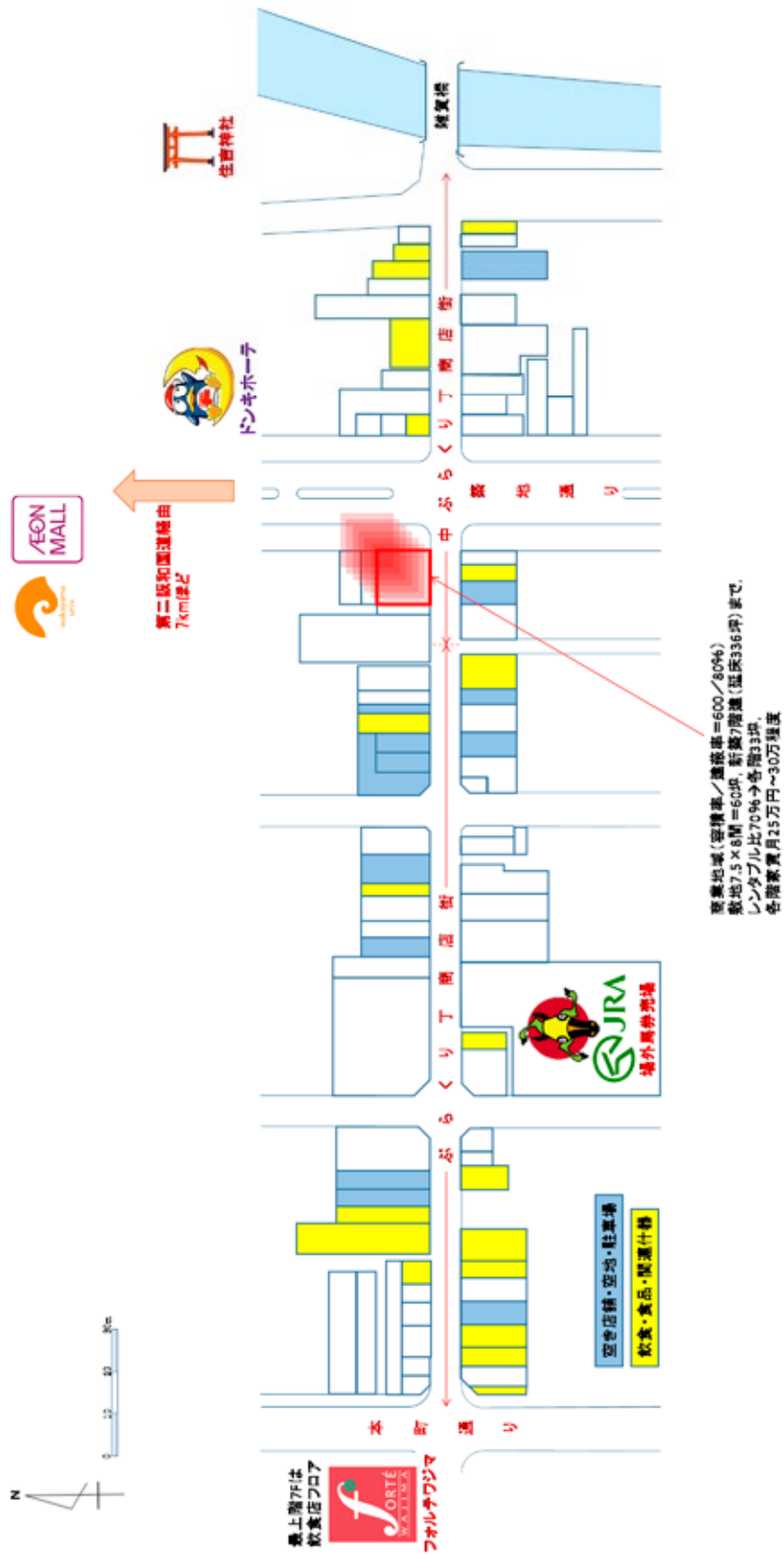


図 20 対象商店街と立替対象地区 (2016 年 10 月 17 日)

## （２）食の可能性と和歌山

食は消費支出の相当の割合を占めるものであり、その市場規模が膨大であることは論を俟たない。とくに今日、食の重要性は高まってきている。背景には、世界的な人口増加もあるが、国内的にもユネスコの無形文化遺産に「和食」が選ばれたことなどもあり、食ブームの様相を呈している。その内容は、高級志向、地産地消、食の安全性、環境への配慮、子供の食育など多様な方向性がある。また、食は、フードツーリズムや食のインバウンドのように観光と密接に結びついていて、その集客効果は高いといわれている。

和歌山県は、海と山が近接している地形的特徴もあり、図 22 のような多様な農林水産物が収穫されている。伝統的な郷土料理もバラエティに富んでいて、たとえば、漫画『美味しんぼ』103 巻「日本全国味巡り和歌山編」<sup>29</sup>においては、60 種類以上の郷土料理やそれに関わる団体や保存会などが紹介されている。郷土料理は近郊の食材を用いるので、消費者と農林水産業との関係を深め、食の安全性やエコロジーの面でも優れている。また、和歌山県では、大都市圏のように市域が連担して広域化していないので、都市と農村との距離も近く、食や農をビジネスに活かしやすい環境にあると考えられる。



図 21 和歌山の郷土料理 [和歌山総合情報誌「和-nagomi」, Vol.10 より]

一方、消費者にとっての外食の意味合いが最近変化しつつある。かつて伸長著しかった飲食店チェーンは、近年頭打ちになり、それに代わって特徴のある個店が注目されている。これは、職場の仲間と飲みに行くといった外食でのアルコールの需要や、値段も味もそこそこといったチェーン店に対する需要が後退しつつある一方で、外食に一定の非日常性が求められ、多少値段が高くて特徴のあるものが求められるようになりつつあるためとみられる<sup>30</sup>。

<sup>29</sup> 雁屋・花咲（2009）。

<sup>30</sup> たとえば、「ワタミの大幅赤字計上で鮮明になる居酒屋チェーンの限界」経済界 2015 年 2 月 12 日、<http://net.keizaikai.co.jp/archives/15886>。



図 22 和歌山県の農林水産物 [和歌山県農林水産部 (2017)]

### (3) まちづくり会社による商店街の整備

食の商店街構想の主体として想定しているまちづくり会社にはさまざまなものがある。中でも、1998年の中心市街地活性化法に基づくタウンマネジメント機関（Town Management Organization: TMO）はまちづくり会社の形態として注目を集めた。ここでは、TMOを含めて、商店街や市街地の活性化を目的とし、法人化され組織化された団体を「まちづくり会社」と呼ぶことにする<sup>31</sup>。

まちづくり会社の主な活動は、以下の図 23 のように整理される。

大分類		No	中分類	主な事業内容
ハード	施設整備	1	施設整備事業	商業施設整備事業、住宅整備事業、福祉施設整備事業、駐車場・駐輪場整備事業、街路・広場整備事業
	施設管理運営	2	公共公益施設の活用・管理運営事業	公共施設の活用・維持管理事業、公共公益施設の管理運営事業（指定管理者制度等）、地域の清掃・緑化事業（アドプト制度等）
		3	民間施設の管理運営事業	商業施設の管理運営事業、住宅の管理運営事業、オフィスの管理運営事業、福祉施設の管理運営事業、駐車場・駐輪場管理運営事業、空き店舗再生・活用事業
ソフト	サービス（役務）の提供	4	地域交通サービス関連事業	コミュニティバス運行事業、レンタサイクル事業、共通駐車券事業、パークアンドライド事業
		5	店舗運営事業（直営）	店舗運営（直営）事業（物販店舗経営、飲食店舗経営、その他店舗経営等）
		6	イベント企画・運営事業	イベント事業（祭り、各種教室・講座、体験事業等）
		7	情報発信・提供・広告事業	広告事業、情報発信・提供（含む広報事業）
		8	人材育成・中間支援事業	人材育成支援事業（生涯学習、ボランティア育成、起業支援等）、中間支援事業（タウンマネージャー派遣、官民コーディネート、NPO・市民活動支援、まちづくりファンド等）
		9	地域づくり・まちづくり関連事業	まちづくり計画・調査事業、防災・防犯活動、歴史・景観・街並保存事業
		10	その他事業	地域特産品の開発事業、クレジットカード事業、地域通貨・ポイント事業、観光舟運事業、エージェント事業等

図 23 まちづくり会社等の主な活動の類型化 [国土交通省（2012）5 ページ]

まちづくり会社によるまちづくりの例として、滋賀県長浜市の株式会社黒壁による黒壁スクエアのケースを簡単にみてみよう。黒壁スクエアは、滋賀県長浜市市街地の北国街道と大手門通りを中心とした、歴史的街並みや伝統的建築物を活かしたまちづくりのエリアであり（図 26）、年間約 180 万人の観光客を集める滋賀県最大の観光地である<sup>32</sup>。

（株）黒壁は、市街地中心にあった「黒壁銀行」（旧第百三十銀行；黒漆喰壁であることからそう呼ばれていた）の保存のために 1988 年に長浜市と地元民間企業 8 社が出資し設立された。その結果、黒壁銀行は「黒壁ガラス館」としてリノベーションされた。また、（株）黒壁は博物館都市構想を掲げ、ガラス工芸品を中心とした店舗や工房、カフェ、レストラン、宿泊施設などへと周辺のリノベーションを進めていった。

<sup>31</sup> 全国商店街振興組合連合会（2014）。

<sup>32</sup> 「県内観光客数 2 年連続増、4632 万 8600 人、外国人は過去最多の 28 万 2940 人、昨年／滋賀」毎日新聞 2015 年 12 月 9 日地方版。







図 26 黒壁スクエア散策マップ [http://www.kurokabe.co.jp/downloads/sansaku\_map.pdf]





中核複合施設の3・4階を占める食のミュージアムは、この施設の中心であり、情報の収集、発信だけでなく、5階のキッチンスタジオと連携して教室やイベントを実施する。また、観光や地域に根差した事業の拠点にもなる。今日のミュージアムには、単に楽しんだり学んだりするだけでなく、関係性をつくり出したりつくり変えたりして地域を変えていくことが期待されている<sup>34</sup>。

地域と密接に関係した食のミュージアムの例として、福井県小浜市の「御食国若狭おばま食文化館」があげられる（図 28）。これは、小浜市が掲げる「食のまちづくり」の拠点となる施設でもあり、そこでは、食に関するさまざまな展示物だけではなく、調理体験や食に関する伝統工芸の展示・体験、地域の食育や伝統行事、学校の授業などが行なわれ、地域の活動の拠点にもなっている。



図 28 御食国若狭おばま食文化館

中核複合施設の食のミュージアムでは、郷土料理やそのレシピ、食材やその生産地域、栽培方法、関係する団体、栄養面の評価など食に関するさまざまな情報を集約する。こうした情報は、飲食店や消費者、生産者などの関係者で幅広く共有される。また、テキストや画像などの静的な情報だけではなく、キッチンスタジオではそれらの調理法を映像として記録したり再現したり試したり教えたりできる。食農に関する学芸員を置くことも考えられよう。先ほど紹介した御食国若狭おばま食文化館では、食の歴史に関する展示は見られたが、このような試みはあまり行なわれていないようであった。

また、2階の地元食材販売店は、地元食材の品揃えとそれらの説明や調理方法などに重点を置いた販売店で、地産地消や食の安全性、エコロジーに関心を持つ消費者に地元食材を販売する。この販売店は、商店街の飲食店（店子）のための共同仕入れや配送も行なう。

この販売店をはじめとしてミュージアム、キッチンスタジオなど食に関する共同施設を設けることは、それを商店街の共有リソースとして活用できるだけでなく、飲食店間やその他の関係をつくり出す可能性がある。

こうした共同施設を併設しているミュージアムの例として、福井県越前市のタケフナイフビレッジ（図 29）をあげることができる。タケフナイフビレッジでは、さまざまな刃物

<sup>34</sup> 玉村（2013），9 ページ。

の展示スペースの他に工房が設置されている。工房は打ち刃物業者の共同作業場でもあり、そこでは高額な機械設備などが導入され、複数の業者で共有されている。



図 29 タケフナイフビレッジ

このほか、食に関するコミュニティを拡げていくためのまちづくり会社直営のコミュニティレストランを6階（最上階）に、まちづくり会社や商店街組合の事務所を1階に備える。事務所では、訪問者や観光客に対する案内や商店街で利用できる地域通貨・ポイントカードの発行などを行なう。中核複合施設は、さらに地階に倉庫スペースを備えた地上6階・地下1階のRC建築物として考えている<sup>35</sup>。

#### （5）地元食材販売店のビジネスモデルと目標損益計算書

中核複合施設のうち、地元食材販売店について、ビジネスモデルキャンバスを用いて検討した（図 30）。この販売店では、一般消費者に新鮮で安全・安心な地元食材を販売する。一方、店子の飲食店には割引価格で食材を卸売りする。店子への卸売りによって、一定の販売量を確保すると同時に、店子の仕入原価を低減させ経営を支援する。また、ネットショップでの販売もあわせて検討する。食材に関する知識やノウハウもこの店の重要なリソースとなる。そのために食のミュージアムなど他の事業との連携も必要となる。生産者や加工業者との綿密な関係維持も重要となる。

また、この地元食材販売店の目標損益計算書を作成した（図 31）。損益計算書の数値の多くについては、実際の調査に基づいたものではなく、類似する業種の店舗で標準的な数値として示されているものに基づき概算したものである。

<sup>35</sup> 容積率の制限 600%から考えて、7 階建て＋地下 1 階（面積は地上階フロアの半分）も可能と考えられる。

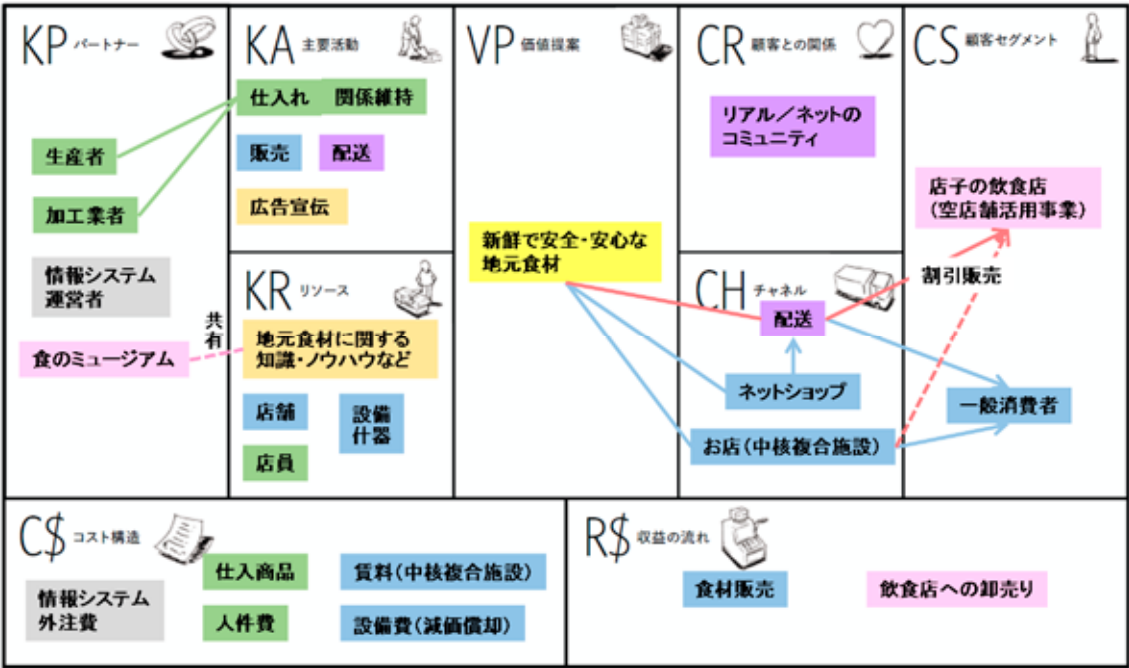


図 30 地元食材販売店のビジネスモデルキャンバス

科目	内容	金額 (千円)
売上高	店舗販売：200万円/坪 (食品スーパーの坪あたり売上高〔仮定〕) × 20坪 = 4000万円 レストランへの卸売： レストラン1店舗あたり売上 × 1/3 (レストラン原価率) × 1/3 (販売食材割合) × 0.9 (割引) × 店舗数 (10〔仮定〕) = 2000万円 × 1/3 × 1/3 × 0.9 × 10 = 2000万円      4000万円 + 2000万円 = 6000万円	60,000
材料費		
仕入商品	売上の60% (スーパーの一般的な原価率) を仮定	36,000
外注費		
売上原価		36,000
売上総利益		24,000
荷造運搬費	レストランへの卸売：500円 (1回あたり) × 200日 × 10店舗 = 100万円 ネット販売 (送料サービス)：100万円      100万円 + 100万円 = 200万円	2,000
販売手数料		
役員報酬		
給与・諸手当	アルバイト2名：1,000円/時間 × 1,500時間 = 150万円 管理者1名：400万円、合計 = 150万円 × 2名 + 400万円 = 700万円	7,000
広告宣伝・販売促進費	10万円/月 × 12月 = 120万円	1,200
旅費交通費		
通信費・水道光熱費	20万円/月 × 12月 = 240万円 (一般的なコンビニの水道光熱費を参照)	2,400
減価償却費	設備減価償却費：800万円 (コンビニの相場) × 1/10 (10年定額) = 80万円	800
賃借料・リース代	賃料：25万円/月 (想定の新築ビル) × 12月 = 300万円 公租公課：24万円 (消費税) + 26万円 (商店街賦課金) = 350万円	3,500
外注費・業務委託費	情報システム外注費：3万円/月 × 12月 = 36万円 (大学に依頼するなどしてコスト削減)	360
その他諸経費		
販売費及び一般管理費		17,260
営業利益		6,740

図 31 地元食材販売店の目標損益計算書 (年間)

## 7. おわりに

本調査では、和歌山市の中心商店街であるぶらくり丁商店街（総称）を対象に、個店であるハンドメイド雑貨店、まちづくり会社による食の商店街構想についてデザインした。デザインはいずれも最低限評価できるであろう MVP レベルのものである。機会があれば、これらをもとに関係者からさらにフィードバックを受け、修正と詳細化を行なっていきたい。

最後に、すでに述べたように、筆者は、今日あるいはこれからのビジネスはスモールビジネスが中心となり、そのための地域のプラットフォームづくりが重要になってくると考えている。また、そのプラットフォームは実際にビジネスを実施することによってこそ可能になっていくものと考えている。

また、和歌山市のような中核市レベルの都市は、スモールビジネスのプラットフォームとして適切な規模ではないかと考えている。たとえば首都圏のような 3,000 万人規模の大都市圏では、生活とビジネスのスケールが乖離しすぎていて、これからのスモールビジネス（筆者は生活の視点がさらに重要になっていくと考えている）に適さないと考えられる。たとえば、都心へ行く時間が 1 時間以上かかるような都市で新しい生活ビジネスは考えにくいのではないか。

そして、スモールビジネスのプラットフォームとして都市を整備していくことがこれからの行政の重要な役割ではないかと考えている。地域活性化はビジネスを起こさない限り達成できない。今後さらに検討を進めていきたい。

## 参考文献

- C. Anderson (2012), *Makers: The New Industrial Revolution*, Random House Business Books. (関美和訳『MAKERS: 21世紀の産業革命が始まる』NHK出版, 2012。)
- 新雅史 (2012)『商店街はなぜ減びるのか: 社会・政治・経済史から探る再生の道』光文社。
- Blank, S. and Dorf, B. (2012), *The Startup Owner's Manual Vol.1: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company, The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*, K&S Ranch. (堤孝志・飯野将人訳『スタートアップ・マニュアル: ベンチャー創業から大企業の新事業立ち上げまで』翔泳社, 2012。)
- 中心商店街再生研究会 (2008)「不動産の所有と利用の分離による中心商店街活性化の事例集」  
<https://www.machigenki.go.jp/index.php/20/54-2016-11-02-03-02-38-12/file>。
- 深澤献 (2014)「ビジネスモデルのつくり方: イノベーションを起こす方法論」『週刊ダイヤモンド』2014/07/12号。
- 広井良典 (2013)『人口減少社会という希望: コミュニティ経済の生成と地球倫理』朝日新聞出版社。
- 今枝昌宏 (2014)『ビジネスモデルの教科書』東洋経済新報社。
- 井上達彦 (2015)『模倣の経営学: 偉大なる会社はマネから生まれる』日本経済新聞社(日経ビジネス人文庫)。
- 石毛直道・宇野文男他 (2007)『若狭おばまの食文化: 御食国若狭おばま食文化館展示ガイド』福井新聞社。
- 板橋悟 (2010)『ビジネスモデルを見える化する ビクト図解』ダイヤモンド社。
- Johnson, M. W. (2010), *Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal*, Harvard Business Press. (池村千秋訳『ホワイトスペース戦略: ビジネスモデルの〈空白〉をねらえ』阪急コミュニケーションズ, 2011。)
- カデナクリエイト (2014)『図解&事例で学ぶビジネスモデルの教科書』マイナビ。
- 雁屋哲作・花咲アキラ画 (2009)『美味しんぼ: 日本全国味巡り和歌山編』103巻, 小学館。
- 国土交通省都市局まちづくり推進課 (2012)「まちづくり会社等の活動事例集」[http://www.mlit.go.jp/crd/index/case/pdf/120405ninaite\\_jireishuh.pdf](http://www.mlit.go.jp/crd/index/case/pdf/120405ninaite_jireishuh.pdf)。
- Kumar, V. (2013), *101 Design Methods: A Structured Approach for Driving Innovation in Your Organization*, John Wiley & Sons. (渡部典子訳『101 デザインメソッド—革新的な製品・サービスを生む「アイデアの道具箱」』英治出版, 2005。)
- 前野隆司 (2014)『システム×デザイン思考で世界を変える: 慶應 SDM「イノベーションのつくり方」』日経BP社。
- 牧野真也 (2016)「システムとしてのビジネスモデルデザイン」『経済理論』(和歌山大学経済学会), 384号, 77—94 ページ。
- 満菌勇 (2015)『商店街はいま必要なのか: 「日本型流通」の近現代史』講談社。
- 野中郁次郎・徳岡晃一郎他 (2012)『ビジネスモデル・イノベーション: 知を価値に転換する賢慮の戦略論』東洋経済新報社。
- Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2010), *Business Model Generation: a Handbook for Visionaries, Game*

- Changers, and Challengers*, John Wiley & Sons. (小山龍介訳『ビジネスモデル・ジェネレーション：ビジネスモデル設計書：ビジョナリー、イノベーターと挑戦者のためのハンドブック』翔泳社, 2012。)
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. and Smith, A. (2014), *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want. Get Started with...*, John Wiley & Sons. (関美和訳『バリュー・プロポジション・デザイン：顧客が欲しがる製品やサービスを創る』翔泳社, 2015。)
- Ries, E. (2011), *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*, Crown Business. (井口耕二訳『リーン・スタートアップ：ムダのない起業プロセスでイノベーションを生み出す』日経 BP 社, 2012。)
- 白井和康 (2016)『ビジネスモデルデザインの道具箱：14 のフレームワークでイノベーションを生む』翔泳社。
- 玉村雅敏編・場づくりマーケティング・コンソーシアム著 (2013)『地域を変えるミュージアム：未来を育む場のデザイン』英治出版。
- 和歌山県農林水産部 (2017)『和歌山県の農林水産業』<http://www.pref.wakayama.lg.jp/prefg/070100/toukei/documents/nourin29all-page.pdf>
- 和歌山市 (2007)『和歌山市中心市街地活性化基本計画』[http://www.city.wakayama.wakayama.jp/\\_res/projects/default\\_project/\\_page\\_/001/002/256/menu\\_1/gyousei/toshisaisei/kihonkeikaku/data/kihonkeikaku\\_h230331.pdf](http://www.city.wakayama.wakayama.jp/_res/projects/default_project/_page_/001/002/256/menu_1/gyousei/toshisaisei/kihonkeikaku/data/kihonkeikaku_h230331.pdf)
- 山田英夫 (2014)『異業種に学ぶビジネスモデル』日本経済新聞社 (日経ビジネス人文庫)。
- 柳田国男 (1991)『柳田国男全集』第 29 巻, 筑摩書房。
- 全国商店街振興組合連合会 (2014)「商店街とまちづくり会社との協働」商店街近代化推進シリーズ 60, <http://www.syoutengai.or.jp/dataroom/data/h26kindaika.pdf>
- 全国商店街振興組合連合会 (2016)「商店街とコミュニティ」商店街近代化推進シリーズ 61, <http://www.syoutengai.or.jp/dataroom/data/h28community.pdf>

和歌山市中心市街地における商店街ビジネスのデザイン  
ー「ハンドメイド雑貨店」および「食の商店街構想」ー

---

平成29年11月15日発行

和歌山大学経済学部教授

著 作 者 牧野 真也

発 行 者 和歌山大学経済研究所

〒640-8510 和歌山市栄谷930

T E L : 073-457-7633

F A X : 073-457-7630

E-Mail : keiken@eco.wakayama-u.ac.jp

---